HECTOR

Principio del formulario

**Introducción**   
  
La política de empresa es una perspectiva del análisis organizacional que conjuga diversas perspectivas superando a la economía industrial o a la ecología de las organizaciones, "se fundamenta en el humanismo -el empresario y el dirigente están en el centro- y en la libertad -la posibilidad de la empresa de construir su propio futuro-. El dirigente, haciendo uso de esta libertad, puede determinar el camino que quiere que siga su empresa, aunque habrá de tener muy en cuenta las limitaciones que le imponen tanto los recursos internos disponibles como la evolución de los elementos externos que le pueden condicionar. El ejercicio de esta libertad comportará para la empresa un esfuerzo -de análisis, formulación y puesta en práctica de la estrategia- que se traducirá finalmente en acciones que tendrán sus consecuencias y sus responsabilidades".  
  
Como un modelo instrumental los autores plantean una metáfora expresada en un tetraedro, cada una de las caras de esta representación contiene los cuatro elementos en que han dividido la política de empresa: estrategia, estructura, decisión, identidad. Resaltan los autores que este abordaje da mayor importancia a la estrategia y alrededor de ella se articulan las otras partes. No obstante el tetraedro resulta de gran ayuda para comprender la visión sistémica que los autores quieren trasmitir de la política de empresa como un conjunto estrechamente interrelacionado que obliga a que cualquier nuevo problema sea tratado pasando a través de cada una de las partes.  
  
"El objeto de estudio de la política de empresa es la empresa como actor (principal) de la vida económica y social e intenta conocer cuáles son los determinantes, endógenos y exógenos, de la misma con el fin de explicar sus comportamientos en el pasado, así como de prever y, sobre todo, de orientar sus comportamientos en el futuro".   
  
Bajo esta perspectiva "se concibe la empresa como una organización que persigue unos objetivos propios, por las vías y los medios que ella misma se procura". Siguiendo a Touraine empresa es la conjugación de un centro de decisión más o menos autónomo y de una organización o mecanismo de ejecución. Distingue tres tipos de empresas: **Empresas Públicas** cercanas a la administración (sometida a sistema institucional) se basan en el eje objetivos normas, de tal modo que la realización de los objetivos depende de la imposición de las normas. Como sistema de decisión aparece directamente unido al sistema político de la sociedad en la que se sitúa por lo que es menos autónoma que dependiente.  
  
**Empresas comerciales** se fundamentan en el eje objetivos intercambios y se caracterizan por una lógica económica en relación con el entorno o consumo. El entorno aquí es mucho más inestable que en las anteriores empresas tienen un nivel de diferenciación interna muy alto, mientras que el sistema institucional aparece separado de la organización.  
  
**Empresas de promoción y desarrollo** se constituyen en la orientación del eje objetivos equilibrios. La empresa se considera como un conjunto de recursos con un sistema piloto para sus objetivos. Este tipo de empresas se consideran sujetas a los objetivos y por consiguiente a un sistema político. El sistema institucional o político domina la organización por medio de profesionales o técnicos e innovadores, lo que da un tipo de estructura interna de empresa semipública que persiguen, no solamente, los objetivos de rentabilidad o maximización del lucro, sino el desarrollo o modernización de un sector económico, de nuevas tecnologías, social o cultural; o de una región. En estas empresas, la realización del objetivo político pasa por la realización del objetivo económico.

JULIAN

Acorde con la política de empresa la estrategia consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que ésta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocio. Esta definición identifica dos niveles de estrategia:  
  
**Estrategia corporativa** ( o *corporate strategy*) que determina las áreas de negocio de la empresa. Esta estrategia corporativa lleva a la empresa a introducirse en un sector o a retirarse de otro, a fin de proporcionarse un portafolio de negocios equilibrado.  
  
**Estrategia competitiva** (o *business strategy*) puesta en práctica en cada una de sus áreas de negocio. Esta estrategia competitiva define los movimientos que la empresa debe realizar para posicionar favorablemente frente a sus competidores en un sector dado.  
  
Por otra lado, esta definición insiste en el hecho que son las elecciones de asignación de recursos, inversión y desinversión, entre otras cosas, las que constituyen la estrategia, más que los discursos de los directivos.  
  
La estructura aparece como un elemento clave para la puesta en práctica de la estrategia. A la evolución de la estrategia debe corresponder la evolución concomitante de la estructura si no se quiere caer en la ineficiencia. La estructura no puede considerase como un simple medio para la puesta en práctica de la estrategia. Debe constituir uno de los ejes esenciales de la reflexión sobre la dirección de la empresa. La creciente incertidumbre sobre el entorno, la complejidad de las tecnologías y la evolución de las expectativas de los individuos en la organización cuestionan las concepciones tradicionales de las estructuras y les confieren un papel principal en la revitalización de la empresas, indispensables en la actualidad.  
  
La decisión es la parte menos visible de la política de empresa. No obstante, es su motor ya que, a través de ella, las ideas, los sentimientos y las ambiciones de los individuos se transforman en acciones estratégicas. En esta parte se explora la compresión de los procesos mediante los cuales se llevan a cabo las elecciones importantes para la vida de la empresa.   
  
La organización está compuesta por seres humanos, y la acción colectiva en una empresa determinada está marcada generalmente por una lógica coherente, que la distingue de toda otra. Esta lógica se constituye y se afirma en el tiempo. Da a la empresa una cierta continuidad y permite a cada uno identificar esta empresa y, en algunos casos, identificarse con ella. Esto es lo que llamamos identidad.   
  
Aunque el término más corriente es el de cultura de empresa. El libro en el que nos apoyamos, y así lo compartimos, prefiere el término identidad; la noción de identidad remite a la perspectiva antropológica: tabúes mitos, ritos, como a la perspectiva sociológica: imaginarios, hábitos, costumbres; y a la perspectiva política poder, legitimidad, ideología.  
  
Si bien hay concordancia al afirmar que la cultura de empresa se basa en un "conjunto de postulados sobre la acción colectiva, reconocidos como comunes y expresados por símbolos: mitos, ritos y valores", también se puede constatar que es necesario añadir una dimensión: los actores y sus mecanismos psíquicos. En esta perspectiva la cultura es sólo un significante de la identidad. La identidad remite a problemáticas fundamentales de la empresa: su legitimidad, sus juegos de poder y su función ideológica.  
  
Para definir el sector cultural hace falta revisar los documentos y estudios emanados de los organismos internacionales, por lo pronto podemos destacar: Artes, patrimonio, industrias culturales, turismo y servicios culturales.  
  
---  
Óscar Miguel Bermúdez León  
[Gestión Cultural](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/42808/index.htm)  
[nencatacoa@007mundo.com](mailto:nencatacoa@007mundo.com)

Políticas de la Empresa:  ¿para qué sirven?

Lic. Ana María Vazquez – Q Grupo Asesor S.A.

WILSON

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión -  maneras de hacer las cosas -, también todas tienen políticas. Sin embargo:

* rara vez estas políticas están claramente definidas
* generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por,  los integrantes de la empresa
* con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa
* no siempre se desprenden de ellas objetivos claros
* en la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional

¿Quién no ha escuchado la frase? : “La empresa debe mejorar su rentabilidad”; ¿es ésta una política?. No, aún no, le falta un elemento clave : “el compromiso”.

“La empresa mejorará continuamente su rentabilidad”. Ahora sí es una política, contiene el compromiso de mejorar la rentabilidad, la palabra que define el compromiso es: “mejorará”.

Es posible ampliarla :

 “La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.”

Otro ejemplo  :

“No podemos seguir perdiendo clientes por problemas de Calidad”. La política asociada podría ser : “La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes”

No parece tan difícil. En efecto, definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre.

La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben donde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.

Siempre habrá tormentas, los oficiales coordinarán los esfuerzos y conocimientos de la tripulación,  juntos decidirán **como** llegar al puerto y **medirán** día a día el avance **corrigiendo inmediatamente los desvíos y eliminando  sus  causas.**

**MISION – VISION – POLITICA – OBJETIVO – META**

Estos términos suelen generar confusión porque no hay un criterio unificado sobre su significado y uso, pero en el momento de definir, establecer e implementar las políticas de la empresa, los conceptos asociados a estos términos son de gran utilidad.

La definición de la misión ayuda a clarificar las posiciones y creencias de los integrantes de la dirección de la empresa y a unificar criterios básicos. No es estrictamente necesario definirla para arribar a las políticas, especialmente en el caso de un único director o dueño, pero siempre es recomendable hacerlo, sobre todo para transmitir al personal  los valores que constituyen la base de la cultura de la empresa.

La visión es imprescindible, sobre ella se construyen las políticas de la empresa. Ejemplos de visión son : si la empresa es mediana, ¿seguirá siendo mediana o la dirección quiere construir una gran empresa?, si la empresa es líder en su país, ¿se plantea extender su liderazgo al continente o al mundo?.

Quizás la empresa nunca podrá realizar su visión, pero trabajará siempre en pos de ella. Si la política es el faro, la visión es la estrella.

Los objetivos definen los logros cuantitativos y medibles que llevarán al cumplimiento de la política.

¿Y las metas? : cuando el cumplimiento del objetivo implica el cumplimiento de diferentes etapas  o actividades, simultáneas o no, es posible hablar de “metas”. También deben ser cuantitativas y medibles.

Así, por ejemplo, si un objetivo para el 2003 es “Aumentar las ventas un 5%”, pueden establecerse metas trimestrales que acumuladas conforman el objetivos del 5%.

LUZ STELLA

**¿COMO CUMPLIR LAS POLITICAS?**

Si bien puede parecer trivial, el primer requisito es definir políticas  “cumplibles”. Para ello, al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas.

El análisis interno incluirá :

* la cultura de la empresa
* los recursos disponibles
* otras debilidades y fortalezas de la empresa

y el externo:

* las variables del entorno, tanto nacional como internacional

1.     económico

2.     sociales

3.     tecnológicas

4.     político-legales

* la competencia
* otras amenazas y oportunidades

La necesidad de este análisis se hace evidente si  consideramos factores como, por ejemplo, el tipo de cambio o las barreras arancelarias. La incidencia de estos factores sobre el éxito de políticas que apunten a la importación, exportación o sustitución de importaciones es por todos conocida.

El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas.

Los objetivos indican las acciones concretas que deben realizarse exitosamente para dar por cumplidas las políticas, luego deben ser cuantitativos y medibles. Al igual que en el caso de las políticas, al definirlos, es necesario considerar si están afectados por factores internos y externos y en que grado.

En el momento de establecer los objetivos es fundamental definir :

* responsable del cumplimiento del objetivo
* plazo de cumplimiento
* variable a medir
* método y frecuencia de medición

En todos los casos la dirección debe, además de  suministrar los recursos necesarios, asegurar que el responsable del cumplimiento del objetivo posee las competencias requeridas y, si es necesario, proveerle la adecuada capacitación.

El término planificación engloba las actividades de identificación y análisis de factores internos y externos, la toma de decisiones requerida para definir la política, objetivos y acciones,  y el análisis de riesgos potenciales y oportunidades emergentes de las decisiones tomadas.

Cuando no se cumplen los objetivos y metas es necesario incorporar actividades de análisis de causa para encontrar la causa raíz  del incumplimiento y, una vez determinada, eliminarla.

Es conveniente tener en cuenta que algunos autores llaman “ estrategia de la empresa”  al proceso que comienza con la definición de la misión y finaliza con el cumplimiento o no de los objetivos.

Sin embargo no hay criterios unificados sobre el empleo  de la palabra “estrategia”, tiene tantos significados como autores que escriben sobre ella.

**LAS POLITICAS Y LOS SISTEMAS DE GESTION**

Las estadísticas  que emite ISO  anualmente muestran un constante incremento en el número de empresas que certifican  Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambientales. Por otro lado, con el objeto de cumplir con la legislación vigente, las empresas desarrollan e implementan Sistemas de Seguridad e Higiene y Sistemas Administrativo-Contables. Estos sistemas, así como otros que las empresas incorporan de acuerdo a sus necesidades, requieren compromisos  específicos.

De manera que, al definir  las políticas, es conveniente  considerar los requisitos tanto de los sistemas vigentes como de aquellos cuya incorporación está prevista en un  futuro próximo.

**COMUNICACION**

De nada sirven las políticas si no son comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la empresa.

Comprendidas significa que cada empleado es capaz de describir, con sus propias palabras, de que manera su trabajo contribuye al cumplimiento de las políticas de la empresa.

No es una exageración “empapelar” la empresa con las políticas, sólo se alcanzarán los objetivos si el personal  incorpora las políticas a su manera de pensar y lo refleja en sus  actitudes.

La dirección debe ser plenamente consciente  de su papel en este proceso, no hay posibilidades de éxito si ella no “predica con el ejemplo”.

El personal sigue atentamente las actitudes de la dirección y sólo incorpora las políticas a su manera de pensar y actuar cuando verifica que la dirección ya lo ha hecho.

La dirección es la “guardiana” de las políticas y lo demuestra  día tras día y siempre en cada una de sus palabras, actitudes, acciones y decisiones.

Como ya dijimos, no es difícil establecer las políticas, lo difícil es cumplirlas.





[Cerrar anuncio](http://co109w.col109.mail.live.com/mail/InboxLight.aspx?n=1373527596)

Final del formulario

|  |
| --- |
| * © 2011 Microsoft * [Términos](http://g.msn.com/0TO_/es419) * [Privacidad](http://go.microsoft.com/fwlink/?LinkId=74170) * [Acerca de nuestros anuncios](http://g.msn.com/AIPRIV/en-us) |